

# 中小企業の人材育成と業績に関する一考察

井上善海

## 1 はじめに

日本の労働市場は、若年の就業状況悪化と労働力の高齢化といった構造的な変化に直面している。そして、このような労働市場の変化が、終身雇用制や年功序列賃金制の見直しなど企業の雇用慣行の変化をもたらし、中小企業の人材確保や育成上に大きな影響を与えている<sup>1</sup>。

本稿では、日本の労働市場が大きく変化する中で、中小企業の人材育成に焦点を当て、効果的な人材育成の方法を探ることを目的としている。具体的には、2007年に筆者が実施した中小企業5,000社を対象とした実態調査<sup>2</sup>の結果から中小企業の人材育成に関する部分を抽出し、その業績との関係について考察を試みた。

考察の結果、売上高・営業利益ともに毎年連続して増加している中小企業と、売上高・営業利益ともに毎年連続して減少している中小企業との人材育成方法のタイプの違いが明確となり、従業員的能力開発意欲が高く、研修やキャリア開発より

も自己啓発を重視している中小企業の方が、売上高・営業利益ともに毎年連続して増加していることが明らかになった<sup>3</sup>。

このことから、中小企業の人材育成においては、「研修系」や「キャリア系」よりも「自己啓発系」の方法が効果的であり、企業の業績にも関与があることが見出された。

## 2 中小企業における人材育成の現状

### 2-1 中小企業における人材育成の実施状況

中小企業庁 [2007] によると、中小企業で実施されている人材育成の取組としては、「計画的なOJT (On the Job Training)」が最も多く、次いで「自己啓発に対する支援」「OffJT (Off the Job Training)」「ジョブローテーション」の順となっている。また、規模別にそれぞれの育成項目を見ると、いずれの項目についても企業規模が小さくなるほど実施している割合が低くなっており、小規模企業ほど人材の育成が困難な状況にあることがうかがえる (図1)。

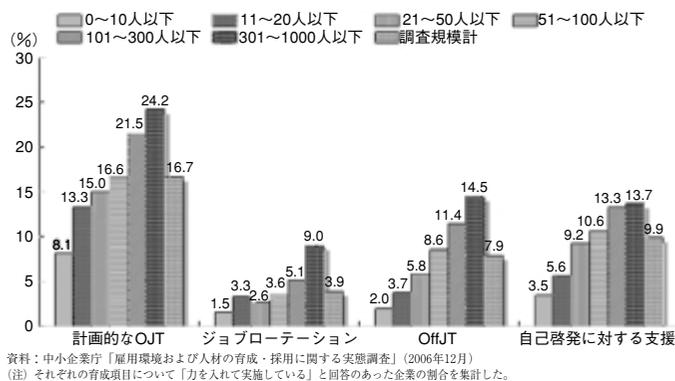


図1：中小企業の人材育成実施状況

<sup>1</sup> 中小企業庁 [2005] p. 181。

<sup>2</sup> 調査および回答企業の概要については、井上 [2008a] pp. 45~46を参照のこと。

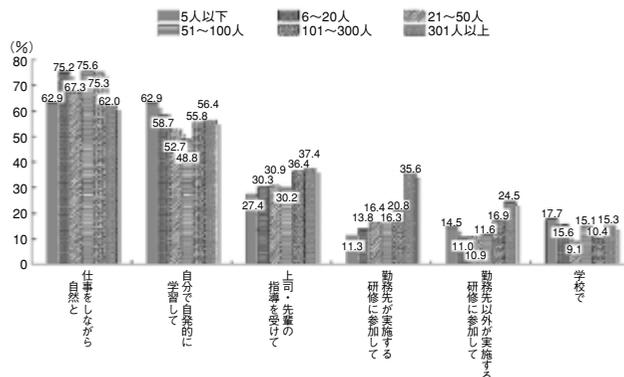
<sup>3</sup> 過去3期の売上高・営業利益の傾向については、「毎年連続して」「3年平均すると」「横ばい」で増加・減少の傾向を質問し、本稿では、「毎年連続して」増加・減少していると答えた企業を分析対象としている。

## 2-2 専門スキルの獲得方法

中小企業庁 [2005] によると、専門的な業務のスキルを獲得した方法としては、「仕事をしながら自然と」身に付けた割合がすべての企業規模で最も高く、次いで「自分で自発的に学習して」が高くなっており、従業員自身の努力（自己啓発）によってスキルを身に付けていることがわかる。反対に「上司・先輩の指導を受けて」身に付ける

OJTや、「研修に参加して」「学校で」といった教育研修で身につける割合は低くなっている。

ただ企業規模別で見ると、企業規模が大きくなるほど、OJTや本人の努力だけでなく企業による積極的な教育研修がなされており、規模が小さい企業では研修などコストがかかる教育はあまり実施されていないことがわかる（図2）。



資料：(株)ニッセイ基礎研究所「働く人の就業実態・就業意識に関する調査」(2004年)  
 (注) 1. 正社員・正職員のみを対象に集計している。  
 2. 複数回答のため、合計は100を超える。

図2：専門スキルの獲得方法

## 2-3 人材育成に関する問題点

中小企業庁 [2005] によると、中小企業が抱えている人材育成上の問題点で最も割合が高いのは、「教育のための時間的余裕がない」で、次いで「指導する人材が足りない」となっている。他の問題点について見ると、「教育のための金銭的余裕が少ない」「教育したい人材が少ない」の2つは企業規模が小さいほど割合が高くなっている。特に「教育のための金銭的余裕が少ない」については、従業員20人以下の小規模企業で、「教育のための時間的余裕がない」に次いで割合が高くなっており、中小企業にとって人材育成にかかる金銭的な負担がかなり大きくなっていることがわかる（図3）。

## 3 中小企業を対象とした調査分析とその考察

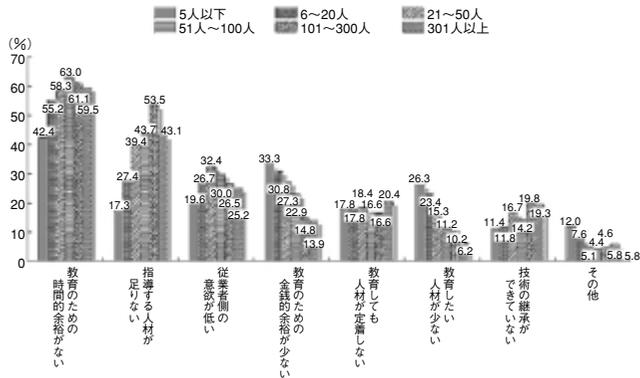
### 3-1 中小企業が抱える経営課題

上記のような中小企業の人材育成の現状を踏まえ、筆者が実施した中小企業5,000社を対象とした実態調査の結果から、中小企業の人材育成と業績との関係を、以下で分析を行う。

回答企業がこれまでに経験した経営上の問題は、「一般的な経済環境（不況など）が予想以上に变化した」「必要なときに必要な人材が得られなかった」「業界の経営環境（技術革新、新規参入など）が予想以上に变化した」の順となっている。

これを、過去3期の売上高と営業利益の傾向と

<sup>4</sup> 本稿では、クロス集計したものをコレスポネンダンス分析（correspondence analysis）により散布図を作成し評価を行っている。コレスポネンダンス分析は、類似した項目を近くに配置し、類似していない項目は遠くに配置する計算を行い、計算結果は2軸の散布図で表現される。このため、散布図上にプロットした点同士の距離を見ることによって関係の強弱を感覚的に把握することができるメリットがある。なお、回答割合が低かった質問項目については「その他の項目」として集約し図示している。



資料：中小企業庁「人材活用実態調査」（2004年）  
 (注) 1. 特に問題点はないとする企業を除いて集計している。  
 2. 複数回答のため、合計は100を超える。

図3：人材育成に関する問題点

クロス分析<sup>4</sup>すると、売上高・営業利益が毎年連続して増加している企業ほど「必要なときに必要な人材が得られなかった」の割合が高く、売上高・営業利益が毎年連続して減少している企業ほど「一般的な経済環境が予想以上に変化した」「業界の経営環境が予想以上に変化した」の割合が高いことがわかった（図4・5）。

つまり、自社を取り巻く経営環境の変化に適応できなかった企業は売上高・営業利益が毎年連続して減少していることから、企業の環境適応と業績との関係が明らかになった。さらに、売上高・営業利益が毎年連続して増加している企業が、「必要なときに必要な人材が得られなかった」のは、経営環境の変化にうまく適応し事業が成長軌道に乗っているのにもかかわらず、事業規模に見合う人材が質・量ともに充足できていないことを示している。

また、回答企業が現在抱えている経営課題を見ても、「人材の確保・育成」が7割弱と最も多く、次いで、「販路の発見・開拓・紹介」「事業計画・経営戦略の策定」の順となっている。これを、過去3期の売上高と営業利益の傾向とクロス分析すると、売上高・営業利益が毎年連続して増加している企業は「人材の確保・育成」の割合が高く、反対に、売上高・営業利益が毎年連続して減少している企業は「販路の発見・開拓・紹介」「事業計画・経営戦略の策定」の割合が高いことがわかった。

これらのことから、業績が好調な中小企業ほど人材確保・育成が難しく重要な経営課題となって

いる状況がうかがえる。

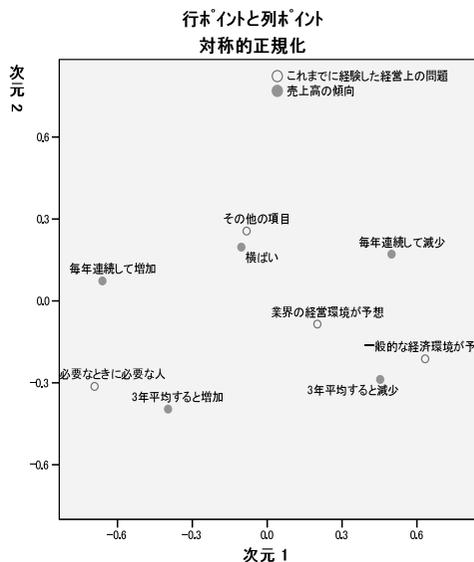


図4：売上高とこれまでに経験した経営上の問題との関係

### 3-2 中小企業における人材育成の実態

#### 3-2-1 人材育成の制度・運用

「人材育成方針」は約半数の企業が持っているが、それを具体化する「人材育成計画」や「教育訓練計画」については7割強の企業が策定していない。また、6割強の企業で「従業員が習得すべき能力」を従業員に対して明示しているが、「従業員の能力開発への取り組みを評価する制度」については6割強の企業でその制度がない。

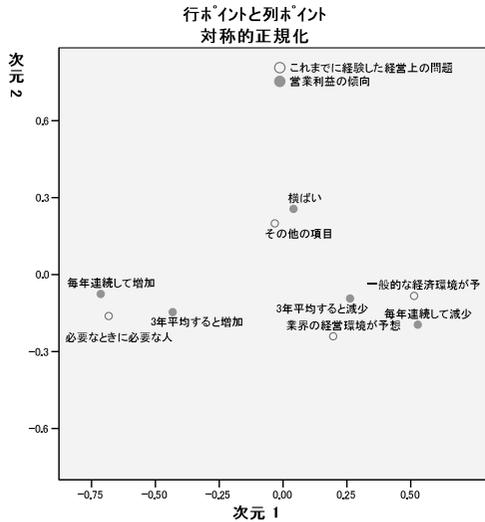


図5：営業利益とこれまでに経験した経営上の問題との関係

これらのことから、中小企業では、人材育成の必要性は感じているが、制度・運用面での取り組みが十分ではないことがわかる（図6～9）。

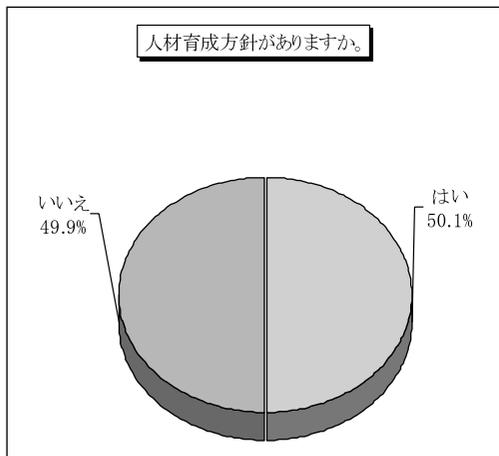


図6：人材育成方針

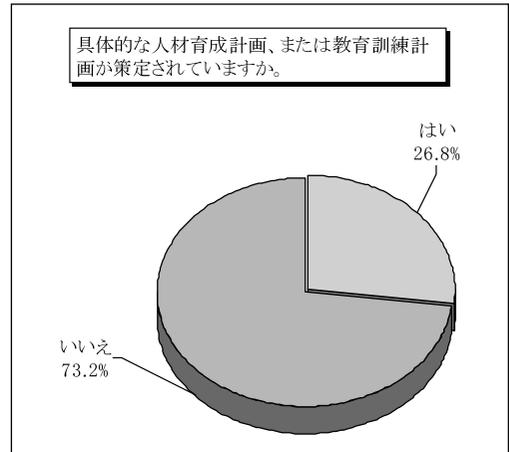


図7：具体的な人材育成計画・教育訓練計画の策定

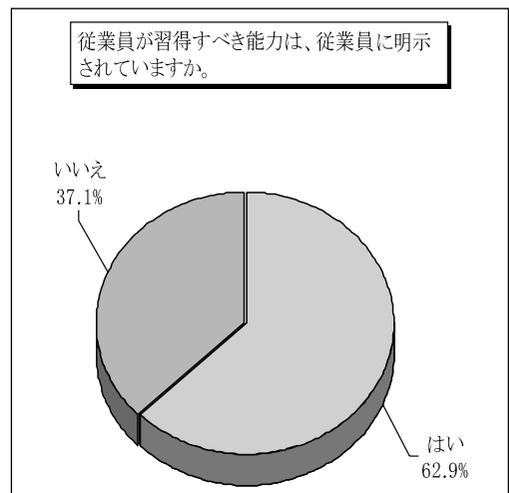


図8：従業員が習得すべき能力の明示

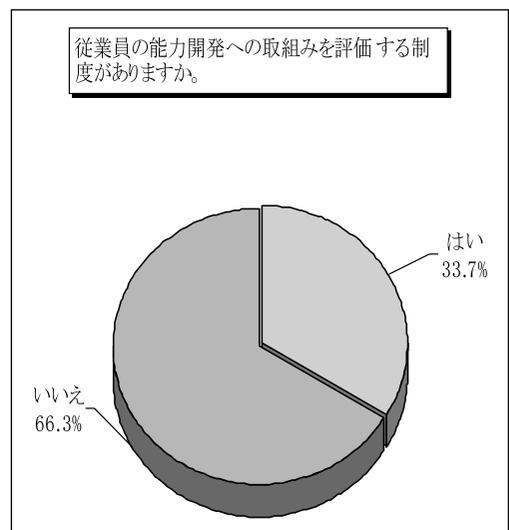


図9：従業員の能力開発取り組み評価制度

### 3-2-2 必要とする人材

現在の事業運営のために必要とされる人材の能力については、「自社特有の技術的、専門的な能力」が7割強と最も多く、次に「問題解決能力」5割強、「コミュニケーション能力」5割弱となっている。また、将来の事業運営のために必要とされる人材の能力については、やはり「自社特有の技術的、専門的な能力」が6割強、次は「企業

の将来像を描く能力」6割弱、「リーダーシップ能力」5割強となっている。

これらのことから、中小企業では、現在も将来も業績に直結する事業のコアとなる技術や専門的な能力が求められていることがわかる。また、2・3番目を比較してみると、現在と将来では求められる能力が異なっている（図10・11）。

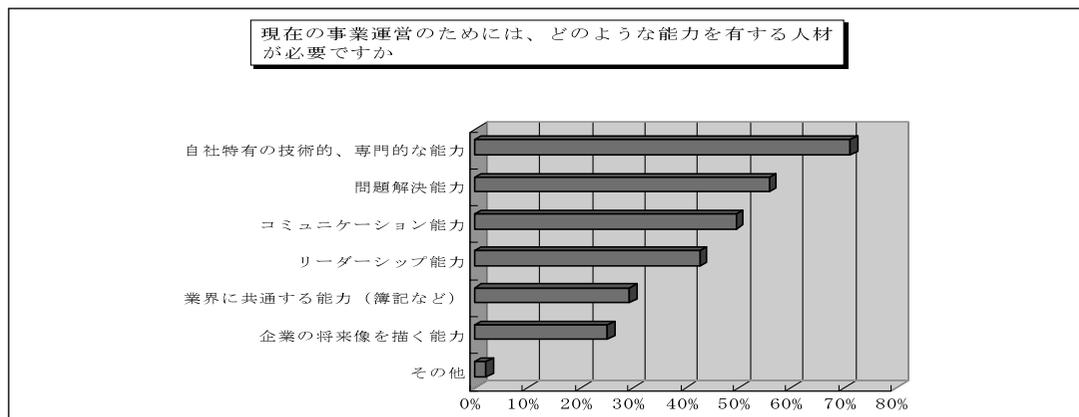


図10：現在の事業運営のために必要とされる人材の能力

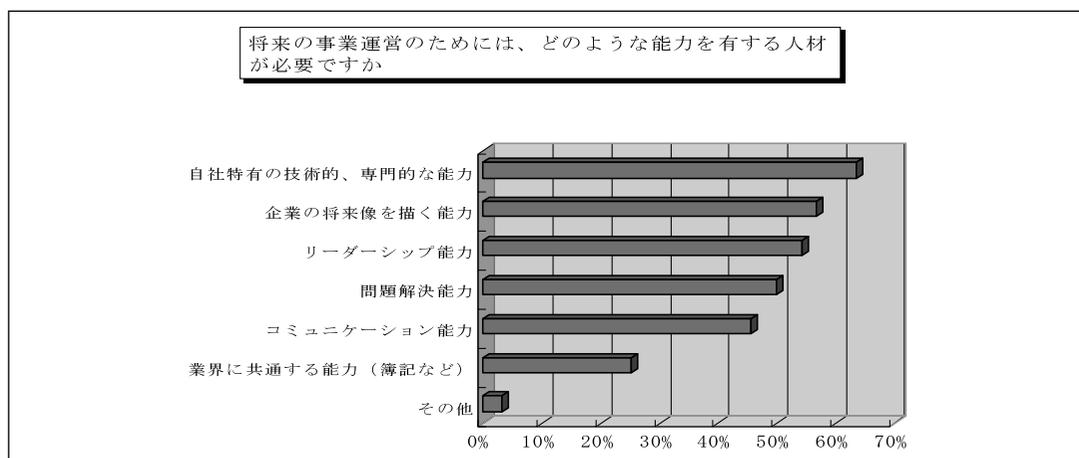


図11：将来の事業運営のために必要とされる人材の能力

### 3-2-3 人材育成方法

現在採用している人材育成方法では、「社内教育」が8割強と最も多く、次いで「社外教育」6割弱、「リーダーへの登用」「配置換え、担当換え」がそれぞれ3割強となっている。また、今後採用したい人材育成方法については、反対に「社外教育」が5割強、次いで「社内教育」4割強、「リーダーへの登用」の順となっている。さらに、従

業員自身が能力開発にどの程度意欲的に取り組んでいるかについては、「まあまあ意欲的に取り組んでいる」4割弱、「どちらともいえない」3割強となっている。

これらのことから、中小企業では、自己啓発やキャリア開発よりも研修による人材育成方法を志向していることがわかる（図12～14）。

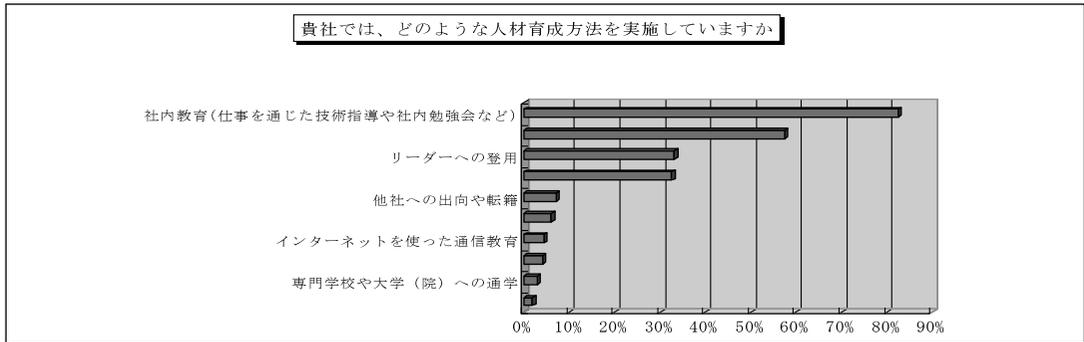


図12：現在採用している人材育成方法

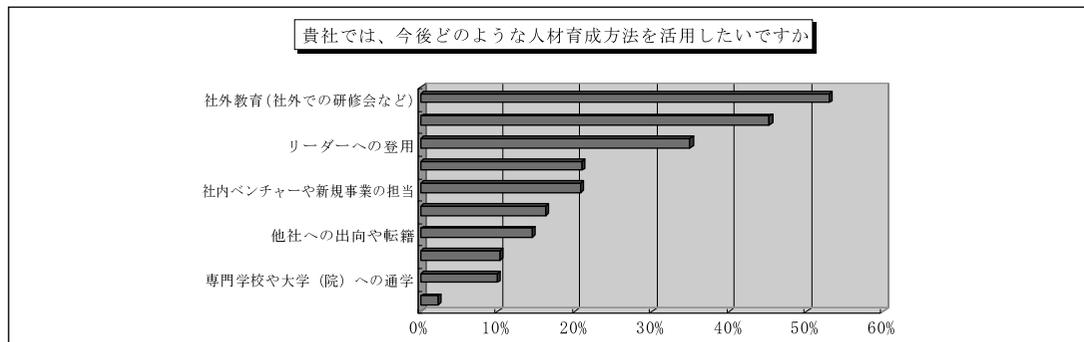


図13：今後採用したい人材育成方法

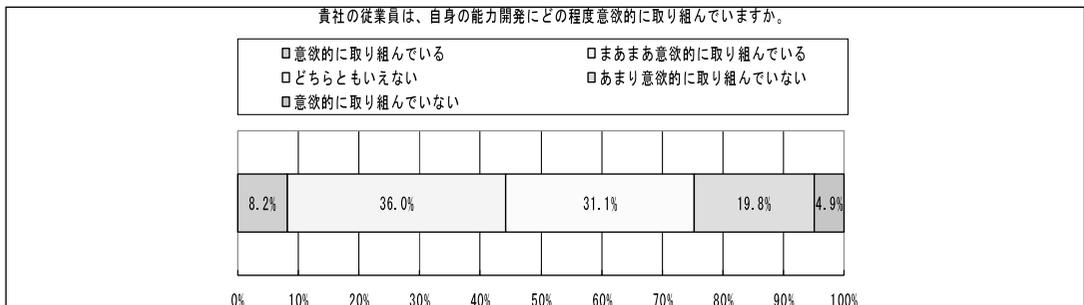


図14：従業員自身の能力開発意欲

### 3-3 考察

調査結果から判明した事実を基に、人材育成と企業の業績との関係について考察してみると、以下のようなことがわかった。

人材育成方法の回答を、①研修系（社内教育、社外教育）、②キャリア系（配置転換、担当換え、リーダーへの登用、他社への出向や転籍、社内ベンチャーや新規事業の担当）、③自己啓発系（通信教育、インターネットを使った通信教育、専門学校や大学（院）への通学）の3つに分類し、企業の業績（過去3年間の売上高・営業利益の傾向）とクロス集計したものをコレスポネンダ分析に

より散布図を作成し評価を行った。

その結果、売上高・営業利益が毎年連続して増加している企業は「自己啓発系」を、売上高・営業利益が毎年連続して減少している企業は「キャリア系」を、両者の中間に位置する企業は「研修系」を、主な人材育成方法としていることが判明した（図15・16）。

つまり、調査対象企業全体で見ると、中小企業は自己啓発やキャリア開発よりも研修による人材育成方法を志向していたが、業績との関係で見ると、自己啓発系の人材育成方法の方が効果があるということになる。

また、従業員の能力開発意欲と企業の業績とをクロス集計したところ、当然のことながら、売上高・営業利益が毎年連続して増加している企業は

「意欲的に取り組む」で、売上高・営業利益が毎年連続して減少している企業は「意欲的でない」ことが判明した（図17・18）。

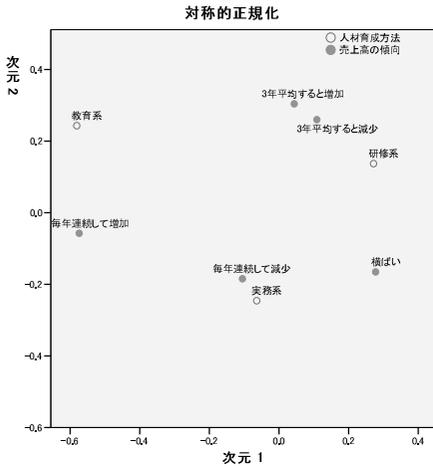


図15：売上高と人材育成方法との関係

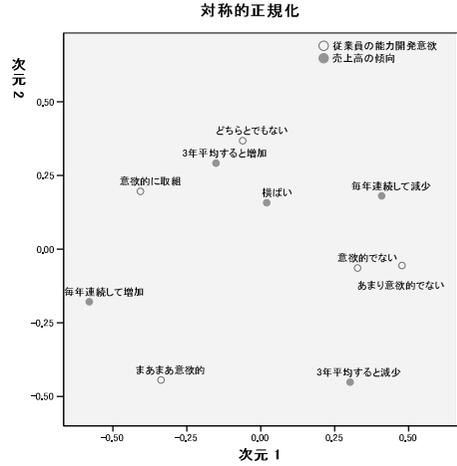


図17：売上高と従業員の能力開発意欲との関係

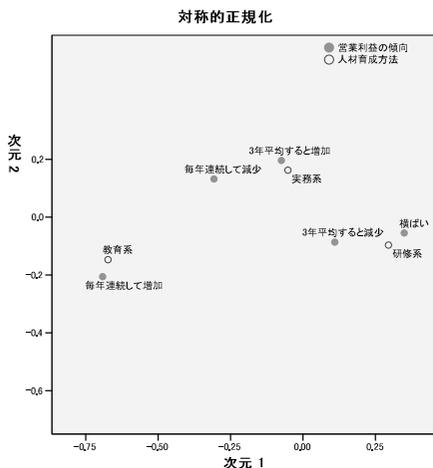


図16：営業利益と人材育成方法との関係

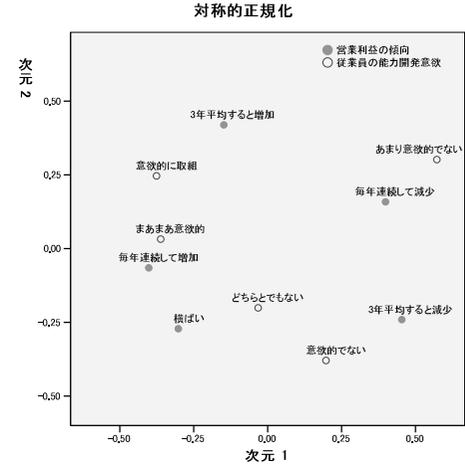


図18：営業利益と従業員の能力開発意欲との関係

#### 4 おわりに

考察の結果、売上高・営業利益ともに毎年連続して増加している中小企業と、売上高・営業利益ともに毎年連続して減少している中小企業との人材育成方法のタイプの違いが明確となり、従業員の能力開発意欲が高く、研修やキャリア開発よりも自己啓発を重視している中小企業の方が、売上高・営業利益ともに毎年連続して増加しており、

中小企業の人材育成と業績との関係が明らかになった。

守島 [2008] は、「職場の変化に伴うOJTの機能不全」「高い人材育成機能を有する良質の仕事経験の減少」「組織と個人の関係の変容」などにより、新たな人材育成の仕組みが日本企業に求められていると指摘している。

まず第1に、成果主義の浸透、職場での仕事の多さ、非正規従業員の増大も含めた人員構成の歪みなどの要因により、OJTを機能させ得るような

職場環境が失われていることから、OJTが機能する職場環境の再生が課題とされている。

第2に、OJTの機能不全に加えて、高い人材育成機能を有する良質な仕事経験が減少していることがあげられ、キャリアを通じて順番と時期を考えながら連続する仕事経験を提供することが課題とされている。

第3に、働く人のキャリア自律意識の向上による組織と個人の関係の変容である。学習意欲の高い従業員は人材育成に投資しない企業を見捨てるし、キャリアの未来を示せない企業には長期的に居つかない。具体的で明確な学習目標を提示し、それと報酬を結びつけることで、自律的な能力開発を支援する仕組みを構築することが課題とされている。

本稿における発見事実である、従業員の能力開発意欲が高く、研修やキャリア開発よりも自己啓発を重視している中小企業の方が高業績であることは、守島が指摘した上記の3つの課題のうち、中小企業の人材育成においては、第3の「組織と個人の関係の変容」に対応した人材育成法（自己啓発系）を採用することの重要性を示唆しているものと言えよう。

結果としてではあるが、中小企業の人材育成においては、「研修系」や「キャリア系」よりも「自己啓発系」の方法が効果的であり、企業の業績にも相関があると仮定できたことから、今後はケーススタディ等の調査方法を用い、さらに詳しく検証を行なっていきたい。

#### 【参考文献】

- 井上善海 [2008a] 「中小企業の戦略行動と業績に関する一考察」 広島大学経済学会『広島大学経済論叢』第32巻第1号。
- 井上善海編 [2008b] 「中小企業の戦略と業績」 『中小企業の成長と戦略』 同友館。
- 中小企業庁編 [2005] 『中小企業白書2005年版』 ぎょうせい。
- 中小企業庁編 [2007] 『中小企業白書2007年版』 ぎょうせい。
- 広島大学井上善海研究室・中小企業基盤整備機構 中国支部 (2007) 『企業の経営活動と人材育成に関するアンケート調査報告書』。
- 守島基博 [2008] 「人材育成と企業競争力」 『やさしい経済学—経営学のフロンティア』 日本経済新聞2008年10月30日号他。